

## Pembahasan

Berdasarkan analisa data dengan membandingkan skor skala kemampuan kepemimpinan sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan yang dilakukan dengan menggunakan uji beda *Wilcoxon Signed Rank Test* diperoleh  $z = -2,201$  dan  $p = 0,028$  ( $p < 0,05$ ). Angka tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh kemampuan kepemimpinan antara sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan. Hasil tersebut menunjukkan kemampuan kepemimpinan Kepala Unit bisnis yang signifikan antara sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yakni ada perbedaan kemampuan kepemimpinan Kepala Unit Bisnis sebelum dan sesudah pelatihan. Kemampuan kepemimpinan Kepala Unit Bisnis meningkat setelah diberikan pelatihan kepemimpinan.

Keberhasilan proses kegiatan pembelajaran tidak terlepas dari minat, perhatian, dan motivasi peserta dalam mengikuti jalannya pelatihan. Peserta pelatihan belajar lebih baik apabila mereka memberi reaksi positif terhadap lingkungan belajar (Badu, 2012). Berdasarkan hasil evaluasi reaksi, peserta pelatihan merasa puas dengan pelatihan kepemimpinan. Reaksi positif dari peserta pelatihan mengindikasikan bahwa peserta pelatihan bersedia membuka diri untuk menerima pengetahuan baru yang disampaikan oleh *trainer*.

Peserta pelatihan puas dengan metode pembelajaran di mana ada keseimbangan antara materi dengan kegiatan praktik. Peserta pelatihan juga dilibatkan dalam kegiatan simulasi dan diskusi. Dilibatkannya peserta pelatihan dalam proses pembelajaran menjadikan mereka lebih termotivasi untuk belajar di mana mereka merasa dihargai, dihormati, materi pembelajaran dirasakan sesuai dengan kebutuhan belajar, dan diberi kesempatan untuk mengekspresikan dirinya sehingga mereka selalu berupaya untuk tampil lebih baik, dengan hasil belajar yang lebih baik pula (Polapa, 2015).

Pengetahuan yang diberikan oleh trainer dalam pelatihan kepemimpinan jugamampu memberikan dampak positif terhadap perubahan perilaku atasan setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan. Para karyawan menilai bahwa pemimpinnya mengalami perubahan dalam perilaku memimpin pada sebelum dan sesudah atasan mengikuti pelatihan kepemimpinan. Berdasarkan informasi yang dihimpun oleh peneliti, para karyawan melihat bahwa atasan mulai rutin mengadakan kontrol tugas dan memantau perkembangan tugas yang

dilaksanakan oleh karyawan. Atasan mulai membuka diskusi untuk masing-masing bagiannya sehingga ada pertukaran informasi yang baru dari atasan ke bawahan. Sikap pemimpin yang terbuka dan mampu lebih mengontrol karyawan merupakan dampak yang baik dari pelatihan kepemimpinan yang telah diikuti. Menurut Khanfar dan Simamora (dalam Farmawati, 2016) pelatihan yang dilakukan mengacu pada perubahan ketrampilan, pengetahuan, perilaku dan sikap. Dalam hal ini, perubahan perilaku atasan dalam memimpin adalah salah satu dampak dari pelatihan kepemimpinan yang telah dilaksanakan. Sikap positif yang ditunjukkan oleh atasan mampu mendukung bawahan dalam mencapai hasil kerja yang lebih optimal. Didukung oleh pernyataan Schira (2007) yang mengemukakan bahwa sikap atasan dalam memotivasi bawahan mampu membuat karyawan bekerja dengan lebih baik.

Menurut hasil evaluasi *learning* diketahui bahwa pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan peserta pelatihan bukan hanya pada tes tertulis namun juga wawasan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya. Sebelum dilakukan pelatihan, peserta pelatihan yakni Kepala Unit Bisnis belum memahami secara maksimal mengenai pengetahuan aspek dari kepemimpinan. Setelah mendapat pelatihan, Kepala Unit Bisnis bertambah pengetahuannya tentang tugas dan fungsinya dalam menjalankan sesuai dengan aspek kepemimpinan. Kepala Unit Bisnis juga menjadi tahu mengenai fungsinya sebagai pemimpin dalam pemberian *support*, menjalankan *interaction facilitation*, memberikan *goal emphasis* dan menjadi *work facilitation*. Pada saat dianalisa tiap aspek, aspek *work facilitation* menjadi aspek yang memiliki persentase perubahan paling kecil sedangkan aspek *support* mempunyai persentase perubahan paling tinggi dibandingkan aspek yang lain.

Menurut hasil evaluasi perilaku diketahui pada aspek *goal emphasis*, atasan mulai bersikap lebih tegas namun tetap terbuka terhadap masukan yang diberikan oleh karyawan. Atasan mulai rutin kembali mengadakan briefing mingguan yang dilaksanakan pada awal minggu hari senin. Kontrol yang rutin dilaksanakan secara efektif dapat mengembangkan potensi karyawan, Kartono (2010) menyebutkan bahwa karyawan atau bawahan akan bekerja lebih efektif apabila atasan mampu memberi perintah, komando dan intruksi yang jelas sehingga tugas dapat dipahami oleh karyawan.

Peningkatan aspek *interaction facilitation* menunjukkan bahwa atasan mulai mampu untuk menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk berdiskusi mengenai tugas dan hambatan yang dihadapi ketika bekerja. Keterbukaan dan komunikasi yang terjalin mampu membuat karyawan bekerja dengan lebih produktif. Komunikasi yang terbangun selain mampu meningkatkan kualitas hasil kerja bawahan, juga mampu membangun relasi yang lebih dekat (Mayfield, 2009).

Pada aspek *support*, menunjukkan ada peningkatan dalam melakukan dorongan untuk bawahan atau karyawan dalam terlibat dengan pekerjaan bersama. Atasan melakukan diskusi mengenai permasalahan bawahannya dan memberikan support untuk menyelesaikan permasalahannya tersebut secara langsung. Support yang diberikan cukup dapat membuat bawahan menjadi merasa tenang terutama dalam mencapai target karena mendapat dorongan dari atasan.

Aspek *work facilitation* juga memiliki peningkatan dari sebelum diadakan pelatihan. Perilaku yang diperlihatkan oleh atasan berupa pemberian penjelasan untuk setiap pekerjaan bawahannya. Hal tersebut dilakukan bukan hanya saat diperlukan melainkan saat dilakukan briefing mingguan. Selain itu atasan juga melakukan koordinasi mengenai tugas bawahan secara periodik. Dimana, sebelum pelatihan dilakukan tugas tersebut hanya berdasarkan urgensi saja.

Peningkatan kemampuan kepemimpinan dipengaruhi pula oleh *followup* yang dilakukan terhadap atasan 3 kali. *Follow up* digunakan untuk memastikan bahwa materi yang diberikan selama pelatihan diaplikasikan oleh atasan dalam dunia kerja nyata. Peneliti melakukan diskusi kepada 6 orang Kepala Unit Bisnis yang merupakan peserta pelatihan. Diskusi yang dilakukan membahas perkembangan materi yang diberikan, yakni bagaimana proses pencapaian tujuan dan kesempatan berdiskusi yang telah dilakukan dalam organisasi. Untuk memastikan keakuratan data *follow up*, peneliti juga menanyakan secara langsung kepada Kepala Divisi dan beberapa Account Officer yang dipilih secara acak mengenai perkembangan atasan setelah mengikuti pelatihan. Pada *follow up* pertama, peneliti meminta peserta pelatihan untuk melakukan evaluasi terhadap kegiatan mingguan dan membuat rancangan mengenai tujuan yang akan dicapai pada minggu berikutnya. Dalam *follow up* pertama ini peneliti juga menggali mengenai kesempatan diskusi dan bagaimana

proses diskusi dilakukan. *Follow up* selanjutnya, para peserta yakni atasan dapat belajar untuk mengembangkan rencana kerja sesuai dengan yang telah dilaksanakan sebelumnya. Namun masih dalam pengawasan peneliti dengan menghubungi setiap atasan atau Kepala unit bisnis dan bagian HRD untuk *maintenance* kegiatannya.

Hasil dari *follow up* pertama ialah, peneliti melakukan *Focus Group Discussion* (FGD). Para subjek menjelaskan mengenai kinerjanya satu per satu. Pada subjek A mengatakan bahwa ia sedang berusaha menelaah tugas dari perencanaan yang ia buat serta melakukan evaluasi ia merasa kesusahan karena sebelumnya ia menyatakan tidak terlalu sistematis dan planning berdasarkan kebutuhan namun ia membuat catatan untuk mengingatkan mengenai planning yang ia buat di awal yaitu melakukan pengarah tugas yang berhubungan dengan pemilihan nasabah kreditur. Pada subjek B dan C hampir sama dalam pelaksanaan tugas pertama karena mereka merasa sudah terbiasa dengan melakukan perencanaan yang dibuat terlebih dahulu dalam melakukan *support* kepada bawahan. Mereka juga merasa cukup dekat dengan bawahan terutama saat melakukan diskusi pencapaian target dan permasalahan yang dihadapi. Namun kendala yang dihadapi adalah melakukan *maintenance* kepada bawahan dalam mempertahankan kinerjanya apalagi jika bawahan sudah capai target karena menurut subyek, bawahan merasa nyaman jika sudah sampai target jadi lebih santai. Subyek D dan E yang menjadi kendala lebih kepada mengkomunikasikan pemikiran pada bawahan sehingga lebih mudah di pahami. Subjek E terkadang merasa tidak sabar dengan bawahan yang susah untuk diberikan pemahaman terutama saat melakukan diskusi bersama. Subyek F tidak mengikuti kegiatan FGD karena sedang dalam keadaan sakit sehingga tidak berangkat. Namun peneliti melakukan *follow up by phone* dengan hasil masih kurang dalam halmengkoordinasikan tugas dan mendelegasikan tugas.

Pada *follow up* kedua dengan pembahasan pengembangan rencana dengan pendalaman kemampuan kepemimpinan dari tiap aspek diperoleh informasi dari tiap subjek dengan pemberian ceck list yang telah dilakukan subjek lalu kendala yang dihadapi. Hasilnya di subjek A dan F merasa lebih tertata dalam melakukan komunikasi sesuai dengan keadaan yang melatarbelakangi terutama saat berhubungan harus informal atau formal. Masukan yang di dapat adalah bila *action plan* tidak semua terlaksana karena kendala dilapangan yang

dialami bawahan serta pencapaian target yang harus didapat. Ini untuk semua subjek.

*Follow up* ketiga tidak hanya ditanyakan kepada subjek melainkan kepada bawahan dan bagian HRD serta atasan secara interview bahwa didapat informasi jika kepala unit bisnis membuat *action plan* dengan melakukan evaluasi. Dapat diketahui karena Subjek melaporkan tugas yang ia kerjakan kepada atasannya. Selain itu atasan juga menanyakan langsung ke bawahan dari subjek bahwa terjadi perubahan akan proses kerja subjek walaupun masih baru dan tidak *continues*. Subjek juga merasa mulai terbiasa dengan kinerjanya menggunakan aspek yang diberikan saat pelatihan.

Penelitian ini tidak lepas dari kelemahan yang ada yaitu *follow up* yang diberikan hendaknya tidak hanya melakukan interview subjek dan fgd perlu melakukan penambahan metode dengan pengamatan langsung mengenai kinerja subjek.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dipaparkan, maka Pelatihan Kepemimpinan efektif meningkatkan kemampuan kepemimpinan Kepala Unit Bisnis BPR X di Semarang. Hipotesis diterima hasil analisis data menunjukkan bahwa ada perbedaan kemampuan kepemimpinan yang signifikan antara sebelum dan sesudah Pelatihan Kepemimpinan. Kemampuan kepemimpinan meningkat sesudah diberikan Pelatihan Kepemimpinan. Aspek yang mengalami perubahan paling banyak adalah aspek *interaction facilitation*, sedangkan aspek yang perubahannya paling sedikit adalah *work facilitation*.

### Saran

#### 1. Bagi Perusahaan

- a. Pihak perusahaan dapat menyusun program pelatihan kepemimpinan kembali terutama dalam aspek *work facilitation*, dimana pada penelitian ini memiliki persentase perubahan paling rendah dan dilakukan evaluasi berkala.
- b. Pemberian penugasan dalam aspek *work facilitation* dan memberikan mentoring mengenai jalannya pekerjaan dengan aspek tersebut.